

Д. І. Дзвінчук, В. П. Петренко, В. В. Попович

### **Аналіз досвіду стратегічного управління соціально-економічним розвитком регіону (на прикладі Івано-Франківської області)**

*Проаналізовано досвід управління процесами стратегічного планування розвитку Івано-Франківщини регіональними органами державного управління і місцевого самоврядування. Виявлено проблеми та недоліки стратегічного планування розвитку регіону. На основі проведеного аналізу досвіду використання технології стратегічного планування і управління регіональним розвитком, здійсненого на прикладі Івано-Франківської області, визначено, що в Україні вони починають вкорінюватися в практичному управлінні регіонами, отримали достатньо потужний імпульс підтримки, адаптації, розвитку і вдосконалення в науковому середовищі, активно пропагуються і впроваджуються експертами громадських організацій за підтримки різноманітних міжнародних організацій, а також починають набирати ваги в плануванні розвитку новостворених у процесі децентралізації територіальних громад. Запропоновано напрям подальших досліджень, які дозволять використати уже набутий досвід при розробці стратегічних планів становлення і розвитку новостворених у процесі децентралізації влади об'єднаних територіальних громад у регіонах України.*

*Ключові слова: регіон, стратегічне управління, соціально-економічний розвиток, технології, досвід.*

Стратегія економічного і соціального розвитку Української держави як національно значимий документ, що мав би об'єднувати відповідні стратегії розвитку мезо- та мікроекономічних одиниць на всіх рівнях і у всіх сферах діяльності національного господарства з концентрацією на пріоритетах, цілях і завданнях, на сьогодні відсутня. Існування ж окремих галузевих, секторних, регіональних, комунальних і корпоративних документів стратегічного характеру, а також низку програмних документів загальнодержавного рівня, які видаються за стратегічні (насправді не будучи такими), тільки підкреслює доцільність, необхідність і неминучу обов'язковість масштабного запровадження в практику управління технологій та інструментів стратегічного управління.

Відомий на сьогодні документ загальнодержавного значення «Стратегія сталого розвитку «Україна-2020» [1] з переліком десятків дуже необхідних країні програм і реформ з позицій класики стратегічного управління не можна вважати стратегією розвитку держави. Це, скоріше, політична декларація намірів, а не стратегія економічного і соціального розвитку з глибоким аналізом ресурсів і можливостей, перспектив і обмежень, з обґрунтованим встановленням пріоритетів і цілей, завдань і шляхів економічного зростання держави. Тому трансформування цього документа в класичну стратегію розвитку держави вимагає термінового продовження процесу стратегічного планування з деталізацією задекларованих намірів у контексті та в розрізі цілей розвитку регіонів країни і галузей національного господарства.

Інакше його чекатиме доля документів, які було опубліковано спочатку у 2000 р. під назвою «Україна: поступ у ХХІ століття: Стратегія економічного та соціального розвитку на 2000-2004 рр.: Послання Президента до Верховної Ради України» та у 2004 р. під назвою «Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004-2015 рр.) «Шляхом європейської інтеграції» і які, однак, не стали стартовими точками та рушійними силами процесу євроінтеграції України через відсутність їх продовження у вигляді стратегій розвитку регіонів, галузей, секторів, підприємств тощо.

Численні публікації результатів різноманітних наукових досліджень і рекомендацій вітчизняних науковців (особливо Львівської школи регіоналістики) щодо доцільності, можливостей, перспектив, проблем і необхідності освоєння та використання технологій стратегічного управління в Україні свого часу посприяли створенню і реалізації значної кількості регіональних, галузевих і корпоративних стратегічних документів. Найрізноманітнішим аспектам управління стратегічним

© Д. І. Дзвінчук, В. П. Петренко, В. В. Попович, 2016.

розвитком вітчизняних регіонів і їх територіальних складових присвячувались праці таких відомих науковців, як О. А. Амоші, С. О. Білої, З. С. Варналія, С. Й. Вовканича, В. М. Гейця, Б. М. Данилишина, М. І. Долішнього, О. В. Комеліни, В. П. Мікловди, Л. Т. Шевчук, Ю. П. Шарова, М. Г. Чумаченка та ін.

Однак активна наукова розробка цілого комплексу питань стратегічного управління регіонами і суб'єктами господарювання на їх територіях зустрічалась з певними труднощами в масштабному впровадженні отриманих науковцями результатів і рекомендацій у практику реального управління регіонами. На користь цього твердження свідчить той факт, що постанова КМУ №1001 «Про затвердження державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року» з'явилась тільки 21 липня 2006 р., тобто уже після розробки, затвердження і початку роботи над реалізацією регіонами їх перших стратегій. Постанова ж КМУ №1186 «Про затвердження Порядку розроблення, проведення моніторингу та оцінки реалізації регіональних стратегій розвитку» [2] побачила світ аж 16 листопада 2011 р.

Таким чином, однією з важливих проблем ефективності стратегічного управління економічним розвитком регіонів України ми вважаємо тривалий дефіцит у значній частині управлінського корпусу всіх рівнів ієрархії системи органів державного управління і місцевого самоврядування, інших установ, організацій і підприємств усвідомленого переконання в необхідності і доцільності використання цієї технології на основі самостійно прийнятих рішень, отриманих з використанням власних інтелектуальних ресурсів, оцінок, напрацювань і рекомендацій.

*Метою* статті є ідентифікація основних проблем процесу впровадження теорії і практики стратегічного планування та управління розвитком на регіональному рівні задля розробки рекомендацій щодо їх ефективного вирішення.

Ретроспективний аналіз започаткування стратегічного планування розвитку регіонів України [3, с. 4-9], продемонстрував усю складність процесу проникнення цієї технології в практику вітчизняного управління. Очевидно, що в цьому процесі кожен регіон України пройшов свій шлях, зустрівся зі своїми проблемами і подолав свої труднощі на шляху вироблення і реалізації відповідних рішень щодо її використання. Однак, попри вагомий за кількістю і якістю доробок науки і практики, прикладів узагальнення успіхів і невдач, проблем і рішень, досвіду та рекомендацій щодо реалізації цього процесу органами регіонального управління протягом тривалого періоду, за рідкісними виключеннями деяких наукових досліджень [4; 5; 6], є ще недостатньо.

Історія започаткування стратегічного управління розвитком Івано-Франківщини розпочалась ще у 1998 р., коли авторами монографії «Лібералізація економіки і проблеми управління регіоном», вперше зв'язали лібералізацію економіки з конкретними проблемами управління регіоном і було рекомендовано регіональним органам управління «... розпочати інтенсивне впровадження у практику власної роботи процеси [...] стратегічного планування ЕРР...» [7, с. 165]. Проте в зв'язку з відсутністю відповідних вказівок і рекомендацій від центральних органів влади ці пропозиції групи місцевих науковців на той час виявились нереалізованими.

Наскільки важко «пробивалась» ця прогресивна управлінська технологія у сферу практичного управління державою та її регіонами демонструють такі факти. У загальнодержавному масштабі доцільність стратегічного планування була визнана тільки в кінці 2001 р., коли Президент України Л. Д. Кучма розпорядженням від 21 грудня 2001 р. №372/2001-рп «Про підготовку проекту стратегії економічного і соціального розвитку України на 2002-2011 роки» доручив, у т. ч. і обласним державним адміністраціям, «... утворити робочі групи з опрацювання розділів проекту Стратегії, які визначатимуть перспективи розвитку відповідно галузей економіки, регіонів України» [8].

Однак через рік (08.11.2002 р.) з певних причин з'являється нове розпорядження Президента №385/2002-рп «Про розроблення проекту Стратегії економічного і соціального розвитку України до 2011 р.» [9], яким «На часткову зміну та доповнення Розпорядження Президента України від 21 грудня 2001 р. №372» у черговий раз адміністраціям регіонів доручається «... забезпечити розроблення робочими групами стратегії розвитку окремих галузей економіки та регіонів України».

На виконання чергового розпорядження Президента (голова Івано-Франківської облдержадміністрації) розпорядженням ОДА №914 від 03.12.2002 р. створено обласну робочу групу, доручивши останній розробку відповідного документа. Однак включені до складу Робочої групи керівні працівники облдержадміністрації, провідні фахівці її управлінь, керівники підприємств, вищих навчальних закладів, науковці, представники політичних партій і громадських організацій так і не розпочали роботу над цим документом.

Тільки в результаті появи чергового розпорядження від 04.06.2003 року №503 «Про розробку проекту Стратегії економічного та соціального розвитку області» з одночасним призначенням групи наукового супроводу в складі викладачів кафедри управління регіональним економічним розвитком Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу робота над проектом Стратегії була розпочата, а результуючий документ «Стратегія економічного та соціального розвитку Івано-Франківської області до 2011 р.» [10] був затверджений рішенням 10 сесії обласної ради 4 демократичного скликання від 12.03.04 р. №330-10/2004.

Таким чином, понад 6 років розриву між ініціативною пропозицією групи місцевих науковців і отриманням областю названого вище документа, появою першого загальнодержавного документа «Про затвердження Порядку розроблення, проведення моніторингу та оцінки реалізації регіональних стратегій розвитку» щодо стратегії розвитку регіонів через 8 років і методичних вказівок щодо його реалізації [2] аж через 13 років є незаперечним свідченням певного рівня консервативності та інерційності тогочасної системи державного управління, а також відсутності її реакції на вимоги часу і рекомендації науки.

Попри цю особливість, Івано-Франківська область стала єдиним регіоном України, у якому обласна державна адміністрація і обласна рада, розпочавши із виконання згаданих вище розпоряджень Президента та створення, затвердження й управління реалізацією цілей і завдань «Стратегії-2011», забезпечили проведення моніторингу виконання і актуалізації цього документа у 2007 р. з переходом до затвердження і виконання оновлених цілей і завдань документа «Стратегія економічного та соціального розвитку територій Івано-Франківської області до 2015 р.» [11] і, нарешті, перехід до створення, затвердження і прийняття до виконання у 2014 р. оновленого документа «Стратегія розвитку Івано-Франківської області на період до 2020 р.» [12].

Про загалом позитивний вплив процесу стратегічного управління на динаміку соціально-економічного розвитку Івано-Франківщини свідчить виконаний в монографії В. І. Варцаби [13] аналіз і оцінка результатів використання технології стратегічного управління органами регіонального управління в період з 2000 по 2010 рр. (рис. 1).

Цілком очевидним є факт поступового зростання протягом аналізованого періоду інтегральної оцінки сталого розвитку області та її економічної і соціальної складових, починаючи з 2003 р. започаткування розробки «Стратегії-2011».

Слід підкреслити, що і у 2007 р., і у 2014 р. моніторинг, аналіз та оцінка поетапного виконання цілей і завдань названих стратегічних документів виконувався створеним спільним розпорядженням облдержадміністрації та обласної ради від 30.06.2004 р. №395/140-р «Про реалізацію Стратегії економічного та соціального розвитку області і визначення її пріоритетних напрямків до 2015-

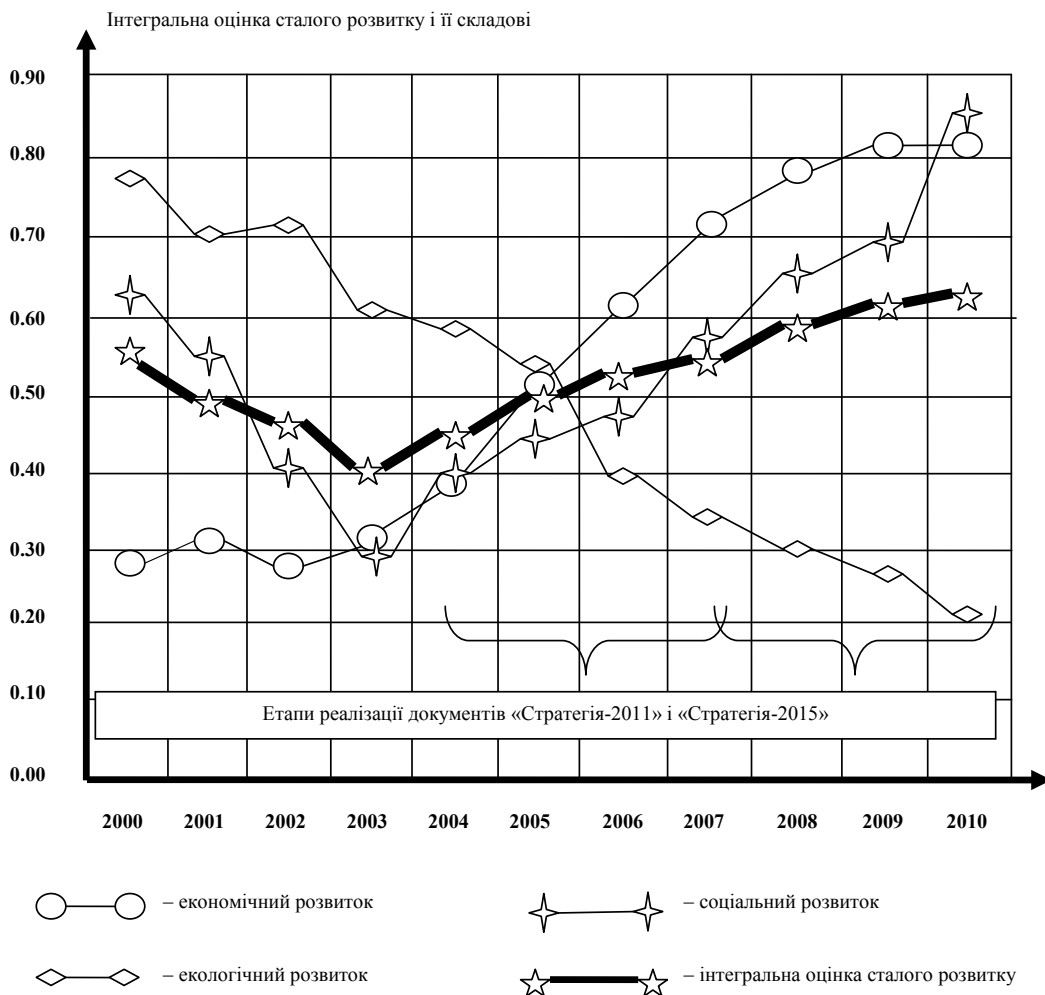


Рис. 1. Інтегральна оцінка сталого розвитку та складові економічного, соціального розвитку та екологічної безпеки Івано-Франківської області за період 2000-2010 рр. [12].

2020 р.» Координаційним комітетом з метою врахування вимог і завдань таких документів загальнодержавного значення як «Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2015 р.» і «Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2020 р.».

Отже, в Івано-Франківській області уже 13-й рік поспіль триває процес практичного використання технології стратегічного управління регіональним розвитком. При цьому, окрім очевидного позитиву в змінах статистичних показників, інтегральної та похідних економічних, соціальних та екологічних оцінок сталого розвитку, набутий протягом вказаного періоду досвід отримав як наукове, так і практичне узагальнення на проведених в області науково-практичних конференціях спочатку обласного [14; 15], а пізніше всеукраїнського [7] і міжнародного рівня.

Монографії і дисертації безпосередніх учасників процесу стратегічного планування – членів обласної робочої групи за такими темами, як, для прикладу,

«Стратегічне планування місцевого економічного розвитку на рівні сільських громад» [16], «Стратегічне управління соціально-економічним розвитком адміністративно-територіальних одиниць» [17], «Постіндустріальний реінжиніринг регіональних суспільних систем» [18], «Формування системи стратегічного державного управління розвитком регіонів України» [19] тощо – стали вагомим теоретичним і практичним інтелектуальним капіталом не тільки для регіональної громади, а принесли користь розробникам стратегій в інших областях України.

Цьому ж сприяло створення та розповсюдження за участю науковців, фахівців-практиків і лідерів громадських організацій області низку практичних посібників з питань стратегічного планування і управління соціально-економічним розвитком, а також підготовка і публікація у наукових виданнях десятків наукових статей і доповідей на конференціях керівниками і службовцями державних і самоврядних структур разом з науковцями, представниками бізнесу і територіальних громад.

Виходячи з цього, можна діяти до висновку, що, починаючи з 2003 р., працівниками ієрархічної піраміди державних і самоврядних органів управління Івано-Франківщини, основними учасниками економічних і соціальних процесів, включаючи представників бізнесу, науки, культури, політичних і громадських організацій та населення, уже здобуто необхідні знання, вміння, навички, позитивний досвід стратегічного планування і управління процесами соціально-економічного розвитку регіону загалом і його територіально-адміністративних одиниць зокрема.

Ці знання, вміння і досвід поступово трансформуються у певні соціальні, економічні і матеріальні здобутки області, у формування і неперервний розвиток її людського та інтелектуального капіталів.

Головними специфічними проявами і наслідками цього позитивного досвіду можна, на нашу думку, вважати формування таких змін у характеристиках регіонального соціуму:

1. Усвідомлення більшістю управлінського корпусу і представницьких структур населення того незаперечного факту, що всі варіанти стратегічних документів «Стратегія-2011», «Стратегія-2015» і «Стратегія-2020», а також розроблені і затверджені відповідними документами стратегії розвитку районів та міст області, не є «... надісланими зверху для обов'язкового виконання директивними документами, ні внутрішніми документами розробленими фахівцями облдержадміністрації чи відповідних райдержадміністрацій, ні науково-практичними розробками та рекомендаціями якихось спеціалізованих науково-дослідних інститутів або навчальних університетів, вітчизняних або іноземних консалтингових компаній». Цінність цих документів полягає в тому, що, будучи продуктами спільних інтелектуальних зусиль населення територіальних громад, вони стають інтелектуальною власністю останніх, а легітимізовані органами місцевого самоврядування стратегічні цілі і завдання уже не можуть ігноруватись місцевими посадовими особами зі структур державного управління і місцевого самоврядування, які відповідають за їх виконання перед громадою.

2. Масове оволодіння сучасними технологіями стратегічного планування не тільки керівниками і службовцями органів державного управління і місцевого самоврядування, а й представниками великого, середнього і малого бізнесу, наукових організацій і університетів, широкої палітри громадських організацій і пересічними громадянами, без активної участі яких сьогодні годі уявити організацію цих процесів, що сприяє залученню креативного інтелекту індивідумів у формування інтегрального інтелекту територіальних громад і його використання в якості найважливішого ресурсу розвитку регіону.

3. Формування з числа державних службовців, науковців і викладачів університетів, засновників і керівників громадських організацій неформального

корпусу досвідчених консультантів з питань стратегічного планування, які стажувалися і отримували відповідні сертифікати в закордонних університетах та інститутах, мають досвід співпраці з міжнародними організаціями і проектами, розробляли проекти стратегій для інших областей і обласних центрів, для районних міст і сіл України, захистили наукові роботи і отримали вчені звання і готові до активної співпраці з громадами для масштабного розповсюдження набутого досвіду і знань.

4. Поступове виникнення і закріплення в менталітеті регіонального управлінського, експертного і громадянського середовища ефекту усвідомленого прагнення до спільної участі основних учасників регіональної економіки у виробленні стратегічно значимих рішень, погодження і часткової гармонізації цілей та інтересів основних суб'єктів і об'єктів стратегічного планування на всіх рівнях управління у сфері забезпечення спільного, раціонального й ефективного використання багатого природно-ресурсного потенціалу територій регіону з максимальним урахуванням соціальних, економічних і екологічних потреб більшості населення, а не окремих його групових чи територіальних інтересів.

Ці і, можливо, ще й інші зміни в менталітеті і характеристиках людських ресурсів регіону, які стали наслідками використання технології стратегічного управління протягом аналізованого періоду, можна вважати характерними не тільки для Івано-Франківщини. Подібні ефекти проявились і стали фундаментальними, загальноукраїнським надбанням досвіду соціально-відповідального управління регіонами.

Одночасно з цим у процесах і процедурах реалізації стратегічного плану розвитку області проявила і ціла низка проблем, серед яких найбільш очевидними є такі:

1. Тривале намагання органів центральної влади засобами регуляторного впливу втримати під контролем інноваційно-ідеологічні, інвестиційно-фінансові і організаційно-юридичні важелі управління стратегічним розвитком регіонів через залишення більшості регламентних, дозвільних і погоджувальних функцій щодо соціально-економічного розвитку регіонів на рівні відповідних галузевих міністерств і комітетів.

2. Відсутність у поточній управлінській практиці інноваційних технологій та інструментів з організаційної інтеграції інтелекту множини індивідуумів і їх організованих груп у колективний, відповідним чином мотивований і орієнтований, розум (інтелект). Адже, уже навчившись концентрувати інтелектуальні ресурси членів громад для спільного вироблення стратегічних інтелектуальних продуктів, органи державного і самоврядного управління ще не віднайшли та не освоїли адекватних методів залучення того ж таки інтегрального інтелекту громади до участі у виконанні інших управлінських функцій щодо організації, мотивації та контролю виконання цих стратегічно важливих документів.

3. Панівне використання посадовими особами як територіальних органів державного управління, так і органів місцевого самоврядування традиційних управлінських підходів і стилів у процесі реалізації нових за суттю і змістом стратегічних документів, якими громади задекларували бажані і погоджені з відповідними регіональними та загальнодержавними документами цілі, що дозволяє окремим керівним органам або певним посадовим особам ігнорувати, спотворювати суть чи відверто саботувати їх виконання на догоду не стратегічним, а якимось поточним інтересам.

4. Відсутність у значній частини населення сформованого відчуття того, що Е. Морен визначає як «... усвідомлення спільності долі», за якої необхідно «... сприяти розвитку місцевого в глобальному», що дозволить «... забезпечити нову життєздатність місцевій і регіональній економіці» [20, с. 36] і «... розвивати глобальне і місцеве одночасно, але так, щоб одне не руйнувало друге» [20, с. 37],.

Адже спроби спиратись у процесах стратегічного планування на використання виключно власних переваг у природних ресурсах (надуманих або ілюзорних) і конкурентоздатності (фіктивної або віртуальної) обов'язково приводять до нічим не виправданих, волюнтаристських і шкідливих рішень з вивищення локальних цілей та інтересів навіть всупереч очевидним вигодам глобального характеру.

Цілком очевидно, що перелік виявлених і названих нами недоліків не є вичерпним. Однак уже просте визнання і фіксація наявних уже відомих і ще не виявлених проблем є важливим кроком на шляху їх поступового вирішення через удосконалення самих процесів стратегічного управління розвитком регіонів, які поступово набирають сили і позитивно метаморфують наявну практику управління розвитком регіонів України.

Тому не можемо погодитись з появою таких узагальнених оцінок, як «... культура стратегічного планування регіонів лише починає розвиватися» або «Значна частина затверджених стратегій є доволі низької якості і не дають чіткого уявлення про те, яких напрямках буде розвиватися регіон» [21]. На такі висновки окремих експертів із середовища громадських організацій нашою їх досить поверхове знайомство з процесами, які уже тривалий час протікають у регіонах. Адже у світлі наведених вище прикладів, оприлюднення публікації «Стратегічне планування розвитку регіонів: куди дрейфуюмо?» [21] думки, що названі стратегії «... є творчим продуктом органів влади кожної області, ...», що «... переважна більшість стратегій затверджена менше ніж півроку тому...», що «... недоліком переважної більшості Стратегій є брак конкретики ...» є надуманими і нічим не підтвердженими оцінками, оскільки ними тут же визнається, що процес розробки «... змушує ОДА та обласні ради більше комунікувати, шукати консенсус і синхронізувати бачення розвитку з іншими гравцями».

Подібні рефлексії є притаманними не тільки експертам із середовища громадських організацій, а й активним волонтерам усіх інших основних категорій учасників стратегічного планування регіонального розвитку, які, однак, поступово знімаються в процесі реальної участі останніх у створенні і реалізації стратегічних планів, отримання досвіду спільного, а не нав'язаного ззовні «незалежними» експертами, встановлення і гармонізації цілей та інтересів регіональних громад за інтенсивної, результативної і ефективної взаємодії їх людських ресурсів [13].

Саме цей досвід, на нашу думку, може і має стати важливим підґрунтям і основним ресурсом втілення в життя започаткованих в Україні процесів децентралізації, створення в регіонах нових територіальних громад, формування стратегічного бачення їх розвитку, спільного встановлення інтересів і гармонізації цілей влади, господарюючих суб'єктів, громадськості і будь-яких інших зацікавлених у «спільній долі» сторін.

Аналіз досвіду використання технології стратегічного планування і управління регіональним розвитком, здійснений на прикладі Івано-Франківської області, свідчить, що в Україні вони починають вкорінюватися в практичному управлінні регіонами, отримали достатньо потужний імпульс підтримки, адаптації, розвитку і вдосконалення в науковому середовищі, активно пропагуються і впроваджуються експертами громадських організацій за підтримки різноманітних міжнародних організацій, а також починають набирати ваги в плануванні розвитку новоутворених у процесі децентралізації територіальних громад.

Загалом використання цих технологій принесло регіонам України як позитивні результати, так і виявило певні недоліки, подальша робота над виправленням і врятуванням яких примножить потенціал їх позитивності і користності.

Задля цього всім потенційним учасникам процесів управління регіональним розвитком в Україні – людським ресурсам органів державної влади і місцевого самоврядування, великого, середнього і малого бізнесу, наукових і науково-освітніх закладів, політичних партій, неурядових і неприбуткових громадських організацій, активістам, волонтерам тощо – слід звернутись до масштабного

оволодіння уже наявними знаннями, досвідом і навичками розробки і реалізації стратегічних планів, а також подвоїти і потроїти зусилля зі зміни ментальності населення регіонів у напрямі налагодження стосунків між індивідами та їх групами, територіальними громадами та їх об'єднаннями, регіонами і державою.

#### Список використаних джерел

1. Указ Президента України від 12 січня 2015 р. №5/2015 «Про Стратегію сталого розвитку «Україна-2020» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>
2. Постанова Кабінету Міністрів України від 16 листопада 2011 р. №1186 «Про затвердження Порядку розроблення, проведення моніторингу та оцінки реалізації регіональних стратегій розвитку» / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1186-2011-p>
3. Стратегії розвитку регіонів: шляхи забезпечення дієвості. Збірник матеріалів «круглого столу» / наук. ред.: С. О. Біла ; Національний інститут стратегічних досліджень при Президентові України. – К., 2011. – 88 с.
4. Розробка та реалізація Стратегій розвитку територіальних громад: вітчизняний досвід / наук. ред. С. Максименко та ін. – К.: Дата Банк Україна, 2002. – 232 с.
5. Досвід стратегічного планування розвитку Запорізької області із залученням громади / І. І. Лех, С. А. Могильний, В. В. Назаренко; наук. ред. І. М. Санжаровський. – К.: К.І.С., 2008. – 96 с.
6. Досвід формування та реалізації стратегії розвитку Закарпатської області до 2015 року за участю громади / С. С. Слава, В. В. Гоблик, М. А. Попадинець, О. Лукша, О. Станкевич, Л. Грицак; наук. ред. С. С. Слава, В. В. Гоблик, М. А. Попадинець. – К.: К.І.С., 2010. – 144 с.
7. Петренко В. П. Лібералізація економіки і проблеми управління регіоном : монографія / В. П. Петренко, М. О. Данилюк, А. В. Попадюк, З. О. Манів]. – Івано-Франківськ, 1998. – 173 с.
8. Розпорядження Президента України від 21 грудня 2001 р. №372/2001-рп «Про підготовку проекту Стратегії економічного і соціального розвитку України на 2002-2011 роки» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/372/2001-rp>
9. Розпорядження Президента України від 8 листопада 2002 р. №385/2002-рп «Про розроблення проекту Стратегії економічного та соціального розвитку України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/385/2002-rp>
10. Стратегія економічного і соціального розвитку Івано-Франківської області до 2011 року / Івано-Франківська обласна державна адміністрація. – Івано-Франківськ, 2003. – 98 с.
11. Стратегія економічного та соціального розвитку територій Івано-Франківської області до 2015 року [Електронний ресурс] / Івано-Франківська обласна державна адміністрація. – 2007. – Режим доступу : <http://www.if.gov.ua/files/ifstrategy2015>
12. Стратегія розвитку Івано-Франківської області на період до 2020 р. [Електронний ресурс] / Івано-Франківська обласна державна адміністрація. – 2014. – Режим доступу : [http://www.if.gov.ua/files/SP\\_IF\\_oblast\\_4.pdf](http://www.if.gov.ua/files/SP_IF_oblast_4.pdf)
13. Варцаба В. І. Управління регіональним розвитком: теорія і практика гармонізації цілей та інтересів влади, науки, бізнесу : монографія / В. І. Варцаба ; Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. – Івано-Франківськ, 2015. – 488 с.
14. Матеріали науково-практичної конференції «Івано-Франківщина – поступ в майбутнє» (Івано-Франківськ, 17 лютого 2004 року) / Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. – Івано-Франківськ : Факел, 2004. – 100 с.
15. Матеріали Обласної науково-практичної інтернет-конференції «Стратегія економічного і соціального розвитку територій Івано-Франківської області до 2015 року» (Івано-Франківськ, 12-20 січня 2007 року) / Івано-Франківська обласна рада. – Івано-Франківськ. – 2007.
16. Прокопенко О. Ю. Стратегічне планування місцевого економічного розвитку на рівні сільських громад: автореф. дис. на здоб. наук. ступ. канд. екон. наук за спец. 08.00.05 – розвиток продуктивних сил і регіональна економіка / О. Ю. Прокопенко. – Полтава : Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка, 2007. – 19 с.
17. Кузьмин В. М. Стратегічне управління соціально-економічним розвитком адміністративно-територіальних одиниць: автореф. дис. на здоб. наук. ступ. канд. екон. наук за спец. 08.00.05 – розвиток продуктивних сил і регіональна економіка / В. М. Кузьмин. – Львів, 2009. – 19 с.
18. Палійчук М. В. Постіндустріальний реінжиніринг регіональних суспільних систем: автореф. дис. на здоб. наук. ступ. канд. екон. наук за спец. 08.00.05 – розвиток продуктивних сил і регіональна економіка / М. В. Палійчук. – Полтава, 2011. – 19 с.
19. Вишиванюк М. В. Формування системи стратегічного державного управління розвитком регіонів України: автореф. дис. на здоб. наук. ступ. д-ра наук з держ. упр. за спец. 25.00.02 – механізми державного управління / М. В. Вишиванюк. – Київ, 2013. – 40 с.
20. Морен Е. Шлях. За майбутнє людства / Е. Морен; пер. з фр.: Є. Марічев. – К.: Ніка-Центр, 2014. – 256 с.



21. Корнилюк С. Стратегічне планування розвитку регіонів: куди дрейфуємо [Електронний ресурс] / С. Корнилюк, І. Гудзь // Сайт Voxukraine. – Режим доступу : <http://voxukraine.org/2015/10/05/strategichne-planuvannya-rosvytku-regioniv-kudy-dreifuemo-ua/>

#### References

1. President of Ukraine (2015). *Pro Stratehiyu staloho rozvytku «Ukrayina-2020»* [On the Strategy of Sustainable Development «Ukraine-2020»]. Presidential Decree on 2015, January 12, 5/2015. Retrieved from <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> [in Ukrainian].
2. Cabinet of Ministers of Ukraine (2011). *Pro zatverdzhennya Poryadku rozroblennya, provedennya monitorynhu ta otsinky realizatsiyi rehional'nykh stratehiy rozvytku* [On Establishment of the Procedure of Development, Monitoring and Implementation Assessment of Regional Development Strategies]. Resolution on 2011, November 16, 1186. Retrieved from <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1186-2011-п> [in Ukrainian].
3. Bila, S. O. (Ed.). (2011). *Stratehiyi rozvytku rehioniv: shlyakhy zabezpechennya diyevosti* [Regions' development strategies: ways of action maintenance]. Proceedings of Round Table. Kyiv: National Institute of Strategic Studies. [in Ukrainian].
4. Maksymenko, S. (Ed.), & et. al. (2002). *Rozrobka ta realizatsiya Stratehiy rozvytku terytorial'nykh hromad: vitshyznyanyy dosvid* [Elaboration and implementation of Territorial Communities Development Strategies: domestic experience]. Kyiv: Data Bank Ukraine. [in Ukrainian].
5. Lyekh, I. I., Mohyl'nyy, S. A., Nazarenko, V. V. & Sanzharevs'kyi, I. M. (Ed.). (2008). *Dosvid stratehichnoho planuvannya rozvytku Zaporiz'koyi oblasti iz zaluchenniam hromady* [Experience of strategic planning of Zakarpatska oblast development with attraction of community]. Kyiv: K.I.S. [in Ukrainian].
6. Slava, S. S., Hoblyk, V. V. Popadynets, M. A. (Eds.), Luksha, O., Stankevych, O., & Hrytsak, L. (2010). *Dosvid formuvannya ta realizatsiyi stratehiyi rozvytku Zakarpat's'koyi oblasti do 2015 roku za uchastyu hromady* [Experience of forming and implementation of Zakarpatska Region Development Strategy till 2015 with participation of community]. Kyiv: K.I.S. [in Ukrainian].
7. Petrenko, V. P., Danylyuk, M. O., Popadyuk, A. V., & Maniv, Z. O. (2010). *Liberalizatsiya ekonomiky i problemy upravlinnya rehionom* [Economy liberalization and problems of regional management]. Ivano-Frankivsk. [in Ukrainian].
8. President of Ukraine (2001). *Pro pidhotovku proektu Stratehiyi ekonomichnoho i sotsial'noho rozvytku Ukrayiny na 2002-2011 roky* [On Preparation of Draft Strategy of Economic and Social Development of Ukraine for 2002-2011]. Presidential Prescript on 2001, December 21, 372/2001-пп. Retrieved from <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/372/2001-пп> [in Ukrainian].
9. President of Ukraine (2002). *Pro rozroblennya proektu Stratehiyi ekonomichnoho ta sotsial'noho rozvytku Ukrayiny* [On Elaboration of Project Strategy of Economic and Social Development of Ukraine]. Presidential Prescript on 2002, November 8, 385/2002-пп. Retrieved from <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/385/2002-пп> [in Ukrainian].
10. Ivano-Frankivsk Regional State Administration (2003). *Stratehiya ekonomichnoho i sotsial'noho rozvytku Ivano-Frankivs'koyi oblasti do 2011 roku* [Strategy of Economic and Social Development of Ivano-Frankivsk Region till 2011]. Ivano-Frankivsk. [in Ukrainian].
11. Ivano-Frankivsk Regional State Administration (2007). *Stratehiya ekonomichnoho ta sotsial'noho rozvytku terytoriy Ivano-Frankivs'koyi oblasti do 2015 roku* [Strategy of Economic and Social Development of Territories of Ivano-Frankivska Rrgion till 2015]. Ivano-Frankivsk. Retrieved from <http://www.if.gov.ua/files/ifstrategy2015>
12. Ivano-Frankivsk Regional State Administration (2014). *Stratehiya rozvytku Ivano-Frankivs'koyi oblasti na period do 2020 roku* [Strategy of Ivano-Frankivsk Region Development till 2020]. Ivano-Frankivsk. Retrieved from [http://www.if.gov.ua/files/SP\\_IF\\_oblast\\_4.pdf](http://www.if.gov.ua/files/SP_IF_oblast_4.pdf)
13. Vartsaba, V. I. (2015). *Upravlinnya rehional'nym rozvytkom: teoriya i praktyka harmonizatsiyi tsiley ta interesiv vlady, nauky, biznesu* [Management of regional development: theory and practice of harmonization of goals and interests of authorities, science, business]. Ivano-Frankivsk: Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. [in Ukrainian].
14. Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (2004). Proceedings of scientific and practical conference «Ivano-Frankivsk region – advance towards future», 2004, Ferruary 17. Ivano-Frankivsk: Flambeau. [in Ukrainian].
15. Ivano-Frankivsk Regional Council (2007). Proceedings of the Regional scientific and practical internet-conference «Strategy of Economic and Social Development of Territories of Ivano-Frankivsk region till 2015», 2007, January 12-20. Ivano-Frankivsk. [in Ukrainian].
16. Prokopenko, O. Yu. (2007). *Stratehichne planuvannya mistsevoho ekonomichnoho rozvytku na rivni sil's'kykh hromad* [Strategic planning of local economic development on the level of rural communities]. (Ph.D. in Econ. thesis, Poltava: Poltava National Technical Yuriy Kondratyuk University, Ukraine). [in Ukrainian].
17. Kuzmyn, V. M. (2009). *Stratehichne upravlinnya sotsial'no-ekonomichnym rozvytkom administratyvno-terytorial'nykh odynits'* [Strategic management of social and economic development of administrative and territorial units]. (Ph.D. in Econ. thesis, Lviv, Ukraine). [in Ukrainian].

18. Paliychuk, M. V. (2011). *Postindustrial'nyy rezhnirynh rehional'nykh suspil'nykh system [Post-industrial reengineering of regional social systems]*. (Ph.D. in Econ. thesis, Poltava, Ukraine). [in Ukrainian].
19. Vyshyvanyuk, M. V. (2013). *Formuvannya systemy stratehichnoho derzhavnoho upravlinnya rozvytkom rehioniv Ukrayiny [Forming of the system of strategic public management of development of Ukrainian regions]*. (Dr. Sci. in Pub. Adm. thesis, Kyiv, Ukraine). [in Ukrainian].
20. Morin, E., & Marichev, E. (Trans.) (2014). *Shlyakh. Za maybutnye lyudstva [Road. For the future of humanity]* (Translated from French). Kyiv: Nika-Center. [in Ukrainian].
21. Kornilyuk, S. & Gudz, I. (2015). *Stratehichne planuvannya rozvytku rehioniv: kudy dreyfuyemo? [Strategic planning of regions' development: Where do we drift?]*. Website Voxukraine. Retrieved from <http://voxukraine.org/2015/10/05/stratehichne-planuvannya-rosvytku-regioniv-kudy-dreyfuyemo-ua/> [in Ukrainian].

**Dzvinchuk D. I., Petrenko V. P., Popovych V. V. Analysis of experience of region's socio-economic development strategic management (on the example of Ivano-Frankivsk region)**

*Nowadays Ukraine lacks the strategy of state economic and social development as the nationally important document that could combine relevant development strategies of meso- and microeconomic units at all levels and in all spheres of national economy with concentration on priorities, goals and tasks. Existence of separate branch, sector, regional, communal and corporative documents of strategic nature as well as the range of state-level program documents that seem to be strategic (although they are not in fact) only stresses the advisability, importance and finally inevitable obligation of full-scale introduction of technologies and instruments of strategic management into the practice of Ukrainian society vital activity management.*

*The article aims to identify major problems of introducing the theory and practice of strategic planning and development management at regional level in order to develop recommendations over their efficient solution.*

*The article analyses the experience of strategic planning management in Ivano-Frankivska oblast performed by regional public management authorities and local government. The problems and shortcomings of region's development strategic planning are found. The conducted analysis of experience of strategic planning technology use and of regional development management on the example of Ivano-Frankivska oblast reveals the fact that they begin to take roots in regions' practical management; gained powerful enough impulse of support, adaptation, development and improvement in scientific environment; are actively promoted and introduced by public organizations experts with support of various international organizations; begin to obtain weight in planning of development of newly created territorial communities in the course of decentralization. The further research directions are suggested in order to use already obtained experience while developing strategic plans of establishment and development of newly created territorial communities in Ukrainian regions in the course of decentralization.*

*In general, use of the abovementioned technologies has brought about in Ukrainian regions both positive results and certain shortfalls. Further work in terms of correction of the shortfalls and taking them into consideration will multiply their positivity and usefulness potential.*

*Keywords: region, strategic management, social and economic development, technologies, experience.*

*Дзвінчук Дмитро Іванович – доктор філософських наук, професор, директор Інституту гуманітарної підготовки та державного управління Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (e-mail: fuid@ua.fm).  
Dzvinchuk Dmytro Ivanovych – Dr. Sci. (Filos.), Prof., Director of Institute of Humanitarian Training and State Management of the Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas.*

*Петренко Віктор Павлович – доктор економічних наук, професор, директор Інституту післядипломної освіти Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (e-mail: petrenko@nung.edu.ua).  
Petrenko Viktor Pavlovych – Dr. Sci. (Econ.), Prof., Director of Institute of Education After Qualification of the Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas.*

*Попович Володимир Васильович – кандидат наук з державного управління, директор департаменту економіки Івано-Франківської обласної державної адміністрації (e-mail: main@industry.gov.if.ua).  
Popovych Volodymyr Vasylyovych – Ph.D. (St. Man.), Director of Economic Department of the Ivano-Frankivsk Regional Public Administration.*

Надійшло 26.02.2016 р.